



---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Profissões e Organizações

---

Educação e Trabalho: dinâmica da relação entre perfis de formação e perfis profissionais no campo dos recursos humanos

---

TORRES, Leonor Lima

Doutoramento em Educação, área de conhecimento em Organização e Administração Escolar

Universidade do Minho

Leonort@iep.uminho.pt

---

### Resumo

A partir de uma análise de conteúdo efectuada aos anúncios publicados semanalmente no suplemento *Emprego* do Jornal *Expresso*, designadamente nos anos de 2006, 2007 e 2008 é nosso objectivo identificar as dimensões mais estruturantes dos perfis profissionais efectivamente requeridos pelas entidades empregadoras na área específica da formação e gestão dos recursos humanos, de modo a discernir a relevância atribuída aos diferentes saberes e competências dos trabalhadores. O conhecimento dos traços caracterizadores dos perfis profissionais-tipo mais procurados pelo sector empregador permitir-nos-á, entre outros aspectos, compreender o tipo e a natureza das funções de trabalho requeridas para esta área e igualmente problematizar o tipo de saberes e de competências mais relevantes para o desempenho daquelas funções. E neste sentido, o confronto entre os perfis de formação estruturantes dos variados cursos de graduação e pós-graduação e os perfis ocupacionais no campo dos recursos humanos, poderá revelar-se num exercício heurísticamente pertinente no desvelar de desarticulações, de incompatibilidades e de rupturas entre estes dois universos.

Palavras-chave: trabalho e emprego; gestão de recursos humanos; perfil de formação; perfil profissional.



## 1. Perfis de formação e perfis profissionais no campo da gestão dos recursos humanos

Do ensino básico ao ensino universitário, passando pelos vários campos da formação profissional e da educação de adultos, é notória a presença de um alicerce político, de base supranacional, que sustenta a ideia de que os perfis de formação se devem adequar às exigências dos perfis profissionais requeridos por um mercado globalizado e hipercompetitivo. Os conteúdos curriculares, as estratégias de ensino-aprendizagem, os modelos de avaliação, o modo de organização dos espaços educativos, a introdução de novas tecnologias, os manuais escolares, sofreram, nos últimos anos, algumas mudanças significativas, tendo como referencial dominante a crescente apologia da componente técnica e instrumental do saber, designadamente das competências ligadas ao “aprender a fazer”.

Contextualizada numa matriz mais ampla, que ultrapassa as fronteiras da própria União Europeia, as agendas políticas para a educação, ao mesmo tempo que traduzem um referencial global, incorporam (reflexivamente) nas suas orientações pragmáticas algumas especificidades culturais do país. Mesmo que tal recontextualização política não se efectue, o processo de operacionalização nos contextos de acção encarrega-se sempre de colocar à prova a relevância dos factores regionais, locais, comunitários e organizacionais. A título meramente ilustrativo, o processo de implementação do Modelo de Bolonha no contexto das universidades portuguesas obedeceu a um conjunto de reconfigurações em função das especificidades culturais e dos constrangimentos das diferentes instituições, acabando por se instituir de formas muito variadas: enquanto para algumas instituições exigiu uma ruptura notável com o modelo educativo, pedagógico e avaliativo vigente, para outras, serviu de mecanismo legitimador de um conjunto de práticas já longamente instituídas.

O ensino universitário, antes e sobretudo depois de Bolonha, não escapou a esta tendência dominante de subordinação dos perfis de formação aos perfis ocupacionais. Se, durante as décadas de oitenta e noventa se multiplicaram as ofertas formativas, como resposta ao aumento significativo da procura de cursos superiores por parte de um vasto contingente de alunos, na transição para o novo século, assiste-se a uma inflexão desta tendência, agravada com a promulgação de medidas políticas direccionadas para uma certa racionalização das ofertas. A lei do mercado passa a constituir um critério primordial de regulação das ofertas formativas, sendo que o nível de procura manifestada pelos alunos, os resultados de avaliação interna e externa e a taxa de empregabilidade após conclusão do curso passariam a determinar a viabilidade política e económica de determinada formação. Ao mesmo tempo que, a nível político, se procede a um planeamento mais racional das ofertas formativas, investe-se, a nível das instituições do ensino superior, numa reestruturação global dos planos dos cursos de acordo com os princípios de Bolonha e na criação de observatórios do emprego, cuja função primordial seria produzir estudos sobre as trajetórias profissionais dos recém-licenciados a partir de um acompanhamento permanente dos seus percursos laborais.

Embora não aprofundando o seu conteúdo, interessa referir alguns dos vários trabalhos produzidos e publicados sobre as trajetórias de inserção profissional dos jovens portugueses recém-licenciados. De âmbito, natureza e profundidade muito distintas, a multiplicação destes estudos a nível nacional revela bem a preocupação da comunidade universitária em conhecer o grau de adequabilidade dos planos formativos às reais necessidades do mercado de trabalho. Desde a Universidade de Lisboa (M. Alves, 2000; N. Alves, 2007), passando pela Universidade do Porto (Gonçalves, Parente e Veloso, 2001; Veloso, Gonçalves e Parente, 2004; Gonçalves, 2006) até à Universidade do Minho (Gonçalves, 2001; Marques, 2006) – apenas para enunciar alguns casos – é possível constatar um movimento de criação de instrumentos de pesquisa e de conhecimentos empíricos que servem à legitimação política de algumas reestruturações em curso. Numa altura em que se assiste à expansão do paradigma da avaliação externa da educação superior, de inspiração marcadamente positivista, que impõe a standardização e uniformização dos processos (Lima, Neves e Catani, 2008), estas investigações-avaliações desenvolvidas a partir do interior das universidades



podem vir a revelar-se em importantes agências de contra-homogeneização, em movimentos contra-hegemónicos de uma racionalidade contábil que se pretende, à força, instituir por toda a Europa.

Porém, a construção deste conhecimento sobre os problemas da transição para a vida activa nem sempre se reverte reflexivamente sobre as práticas institucionais. Se em alguns casos, parece ser claro que alguns estudos, sobretudo os que revelam índices elevados de empregabilidade, servem para legitimar politicamente a continuidade de um certo perfil formativo, noutras situações, quando o diagnóstico é inverso, verifica-se uma certa propensão para atribuir as causas do problema ao fechamento e à crise conjuntural do mercado de trabalho, como forma de legitimar a viabilidade de determinado projecto de formação. Em qualquer dos casos, parece que persiste a crença de que a função primordial da universidade se restringe à “fabricação” de competências úteis às necessidades imediatas da economia (no curto ou médio prazo), relegando para plano secundário, não só as dimensões cívico-culturais da educação superior como a possibilidade de a instituição educativa construir novos perfis de formação susceptíveis de poderem transformar e melhorar as práticas de trabalho.

O facto de a universidade pública portuguesa constituir também um contexto de investigação e de produção científica sobre os mais diversos sectores da realidade, confere-lhe um estatuto diferente de outras unidades de ensino-formação, desde logo ao dota-la de uma certa legitimidade política e científica no diagnóstico de problemas sociais, na antecipação de futuras “necessidades” do mercado de trabalho e na elaboração de propostas de novos perfis formativos. Mais do que uma função meramente adaptativa e funcional às lógicas conjunturais da economia, cabe à instituição universitária assumir a sua responsabilidade social e ético-política, afigurando-se um pólo dinamizador de importantes transformações sociais.

## 2. Definição do campo de pesquisa empírica

Partindo de uma lógica diferente da seguida pelas investigações acima referidas, que se basearam no acompanhamento dos percursos profissionais dos jovens licenciados, realizamos um estudo empírico sobre o tipo e a natureza dos perfis profissionais requeridos pelo mercado de trabalho. Mais do que analisar as trajectórias de inserção dos jovens licenciados na vida activa, sem dúvida um projecto muito relevante, pretendemos com este estudo exploratório identificar, no âmbito de uma área de intervenção específica, o perfil profissional/ocupacional efectivamente requerido pelas entidades empregadoras. Elegemos como campo de intervenção profissional a analisar, a *gestão da formação e recursos humanos*, uma área transversal a várias formações superiores ministradas em diferentes instituições universitárias: Sociologia, Psicologia, Recursos Humanos, Gestão, Economia, Direito, Educação. O facto de durante quase dez anos (2000-2008) ter assumido a coordenação de um ramo de pré-especialização da Licenciatura em Educação (Recursos Humanos e Gestão da Formação) e de, mais recentemente, coordenar a primeira edição do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos (2º. Ciclo profissionalizante adaptado a Bolonha), suscitou o interesse em desenvolver um estudo sobre o perfil profissional exigido para o desempenho de funções neste campo profissional específico.

Procurando colocar em relação dinâmica *pensamento* (perfil formativo) e *acontecimento* (perfil profissional), o propósito fundamental deste ensaio reside na análise e problematização das funções profissionais desempenhadas actualmente no domínio da gestão da formação e dos recursos humanos. A identificação do tipo e da natureza das competências exigidas para o desempenho da função permite-nos compreender o papel, o estatuto e o lugar do profissional de recursos humanos no contexto mais restrito da instituição de trabalho e no âmbito mais vasto da operacionalização de modelos dominantes de gestão das organizações.

Adoptando como *corpus* empírico de análise os anúncios de emprego publicados semanalmente no Caderno *Emprego* do jornal *Expresso*, entre os anos de 2006 e 2008, procedemos a uma análise de conteúdo com base numa ficha de leitura previamente concebida para o efeito. Os dados relevantes de cada anúncio de emprego referente à área genérica da *gestão de recursos humanos* foram registados na respectiva ficha de leitura e posteriormente introduzidos no programa informático de tratamento de dados



SPSS. Seleccionamos um total de 300 anúncios solicitados ao longo de vinte e sete meses, designadamente desde o dia 7 de Janeiro de 2006 ao dia 15 de Março de 2008. Mesmo sabendo que o universo de anúncios seleccionados neste período concreto não representa o universo real da oferta a nível nacional, estamos em crer que as características da amostra, quer do ponto de vista quantitativo, quer em termos de conteúdo, permite retirar algumas ilações importantes no que respeita ao perfil profissional requerido por uma grande maioria das instituições empregadoras.

### 3. Tendências gerais da oferta de emprego na área da *gestão de recursos humanos* em Portugal

Perspectivando a evolução geral da procura de emprego durante os últimos dois anos, constata-se um ritmo crescente de procura, embora com manifestações irregulares e descontínuas ao longo do ano (cf. Figura 1). Enquanto os primeiros meses do ano (Janeiro e Fevereiro) e o início do verão (Junho e Julho) foram os períodos que revelaram um índice de procura mais elevado, já o inverso verificou para os meses de Agosto e de Dezembro, que atingiram os valores mais baixos neste período em análise.

Observando a dinâmica de oferta neste período, verifica-se que o ano de 2007 apresenta uma média superior ao ano anterior (média de 12 pedidos mensais contra 8 pedidos em 2006), atingindo picos de oferta na ordem dos 18 (Janeiro) e 19 (Junho) pedidos mensais. Esta tendência de subida da oferta continua a verificar-se nos primeiros meses de 2008, tendo mesmo atingido o valor máximo em Janeiro, com um total de 21 pedidos.

Face a este cenário evolutivo, uma primeira interrogação se coloca: no actual contexto de crise económica, marcada por níveis elevados de desemprego, com especial expressão ao nível dos diplomados em ciências sociais e humanas, como explicar o aumento crescente da oferta de emprego neste domínio profissional específico? Tentaremos problematizar sociologicamente esta questão à medida que formos explorando o sentido de outros dados empíricos.

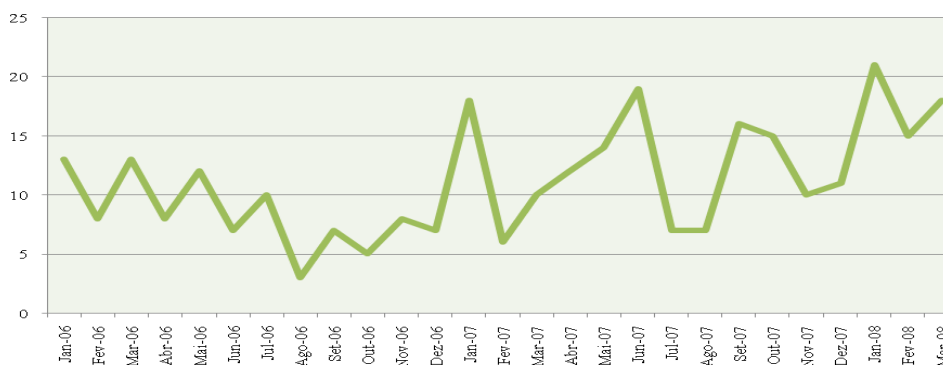


Figura 1 - Evolução da procura de emprego na área da *formação e gestão de recursos humanos*

Total = 300 anúncios

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

De entre um vasto leque de funções ou cargos profissionais recobertos por esta área de intervenção, procuramos conhecer quais delas seriam as mais procuradas pelas entidades empregadoras. Da análise à figura 2, podemos constatar uma maior solicitação de *técnicos de recursos humanos* (35%), seguida a alguma distância estatística pelos *gestores de recursos humanos* (18%). Estas duas categorias distinguem-se fundamentalmente pela natureza das responsabilidades profissionais: enquanto o técnico restringe a sua



actuação a tarefas de índole administrativa e executiva, o gestor integra funções de supervisão e de coordenação de equipas e/ou de serviços. Por sua vez, o *director de recursos humanos* (11%), inscreve-se claramente num cargo de direcção de departamento, assumindo responsabilidades políticas no seio mais vasto da organização. Embora o campo específico da formação profissional (concepção, gestão, implementação e avaliação da formação) constitua, na maioria dos casos observados, uma das competências específicas dos responsáveis pelos recursos humanos, identificamos num número significativo de pedidos explícitos (13%) de *gestores da formação*, com valores superiores aos verificados para os directores e consultores de recursos humanos. Esta constatação reflecte o protagonismo e a centralidade crescente que a área da formação profissional vem assumindo no âmbito das instituições de trabalho e o concomitante reconhecimento de uma certa especialização científica inerente a esta área de intervenção.

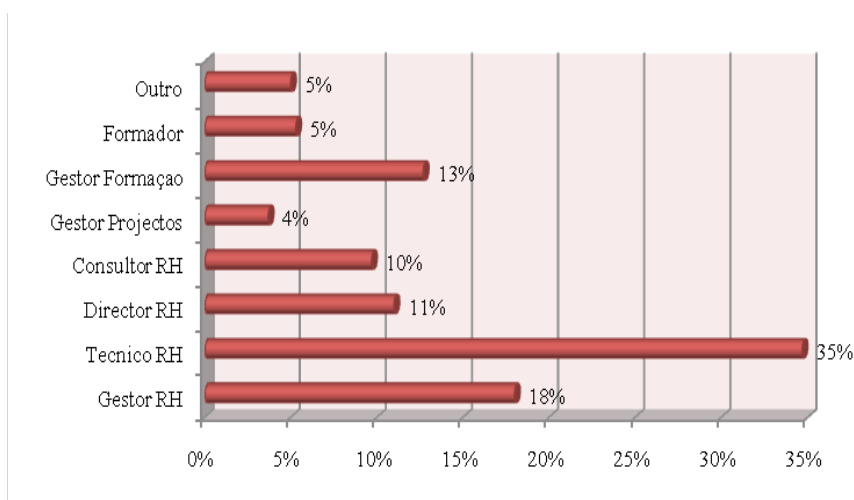


Figura 2 - Designação da função/cargo solicitado pela entidade empregadora (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

Quando procuramos indagar quais os tipos de instituições/organizações que solicitam este tipo de profissionais, deparamo-nos com o domínio das empresas de serviços, que contribuem com aproximadamente metade do total dos pedidos de emprego (44%). Os dados apresentados na figura 3, para além de corroborarem a tendência para a servicialização e terciarização da economia portuguesa, revelam-nos ainda o peso das empresas de consultoria na criação de emprego (19%), com valores semelhantes às empresas ligadas à indústria (18%).

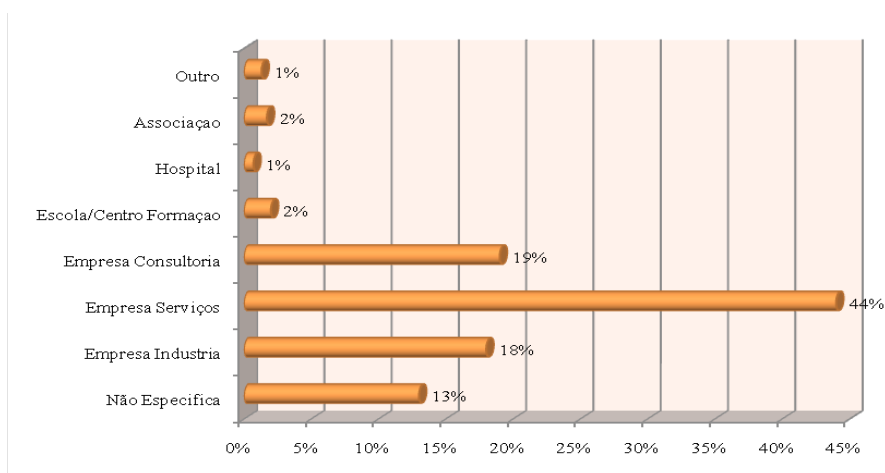


Figura 3 - Tipo de instituição/organização que solicita o emprego (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

A grande maioria dos pedidos de emprego (72%) reporta-se a locais de trabalho situados no território nacional, sendo apenas uma diminuta percentagem referente a instituições localizadas fora do país (3%). De realçar ainda um contingente de 6% que recruta profissionais com disponibilidade para integrar vários locais de trabalho (nacionais e estrangeiros).

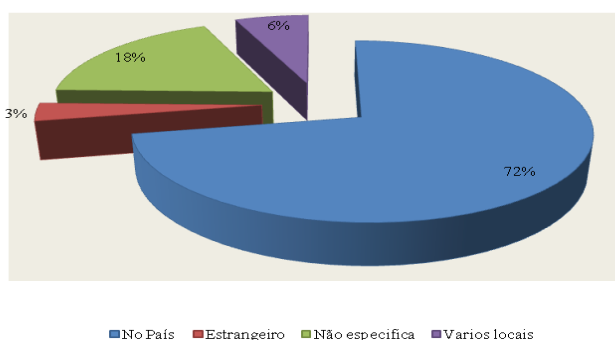


Figura 4 - Local para onde é solicitado o emprego (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

Os pólos geográficos que mais promovem e dinamizam o emprego neste sector específico traduzem, claramente, uma tendência para a litoralização e urbanização da economia, com forte impacto para a zona de Lisboa e Vale do Tejo que contribui com cerca de metade da criação de emprego (52%). O norte do país, sobretudo a área metropolitana do grande Porto, apenas ofereceu 12% do total de empregos.

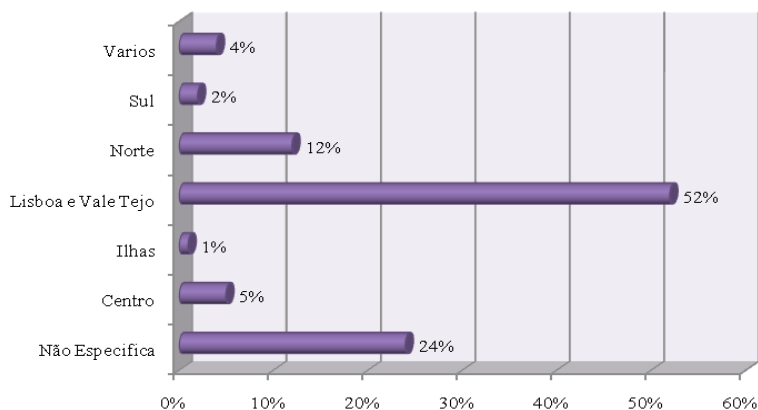


Figura 5 - Região para onde é solicitado o emprego (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

O cruzamento das variáveis instituição que oferece o emprego e a localização do posto de trabalho revela uma certa especificidade regional da actividade económica: enquanto na zona centro a maioria das instituições que solicita emprego são da área da indústria (50%), em Lisboa e Vale do Tejo as empresas de serviços (45,9%) e de consultoria (24,8%) destacam-se como as mais dinâmicas. Por sua vez, no norte do país, a oferta de emprego é mais elevada no sector dos serviços (37,1%) e da indústria (25,7%), sendo igualmente de destacar o peso crescente das escolas/centros de formação (11,4%).

### 3.1. As qualificações escolares e a experiência profissional

De um total de 300 anúncios analisados, a grande maioria (80%) coloca como exigência para a admissão, a detenção do grau de licenciatura. Apenas um número estatisticamente pouco relevante refere como condição a conclusão do 12º ano de escolaridade (3%) e a posse de um curso de pós-graduação (2%). Quando procuramos identificar qual o perfil académico mais procurado pelas entidades empregadoras, constatamos que a grande maioria dos anúncios abre o leque de possibilidades a várias formações superiores no âmbito das ciências sociais e humanas. Em quase todos os anúncios, o tipo de formação exigido não se restringe a uma única licenciatura, antes pelo contrário, nomeia-se duas ou três licenciaturas com carácter preferencial.

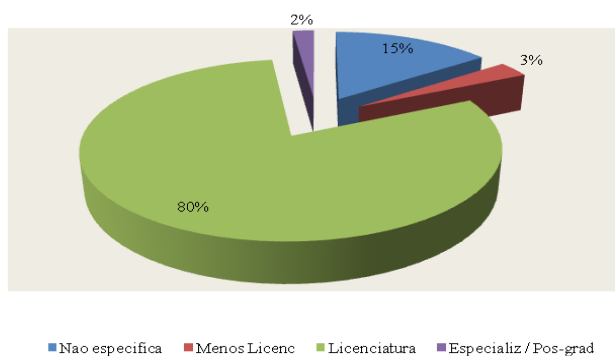


Figura 6 - Grau de escolaridade exigido (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)



A figura 7 mostra-nos o impacto que cada uma das licenciaturas obteve na totalidade dos pedidos de emprego analisados. Assim, a licenciatura em Recursos Humanos figura como a qualificação mais solicitada (36%), logo seguida pela formação geral em Ciências Sociais e Humanas (26%), que integra qualquer um dos outros cursos representados. A natureza destes dados permitem-nos ainda confirmar a presença de uma crescente especialização técnico-profissional inerente a esta área específica de intervenção, que exige cada vez mais a mobilização de determinados saberes científicos, já não exclusivamente confinados aos territórios disciplinares do Direito e da Gestão de Empresas. A crescente complexificação, amplitude e especialização das funções que integram o campo dos *recursos humanos*, por um lado, e a diversidade, cada vez maior, de perfis de formação disponíveis no mercado, por outro lado, acabou por pressionar a própria dinâmica da procura, abrindo-a e adaptando-a ao contingente de oferta disponível numa determinada conjuntura sócio-histórica.

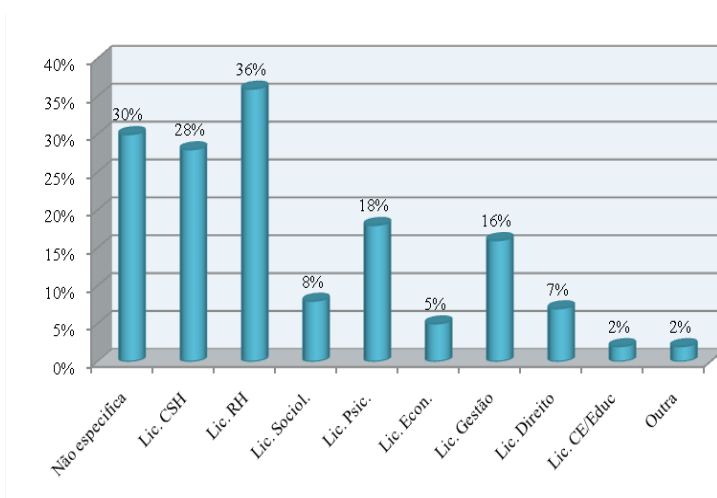


Figura 7 - Tipo de escolaridade exigida para o cargo/função (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

Entrando numa análise mais detalhada, procuramos identificar eventuais relações entre a função profissional oferecida e o tipo de escolaridade exigida. Os dados registados no quadro 1 evidenciam que a função de técnico de recursos humanos é aquela que mais especifica o tipo de escolaridade exigida, na medida em que o total 182 ofertas dispersou os pré-requisitos por quatro licenciaturas principais: Recursos Humanos (61 citações), Ciências Sociais e Humanas e Psicologia (26 citações cada) e Gestão (25 citações). Embora de forma menos acentuada, os pedidos de gestores da formação também colocam como exigência académica, a posse de uma licenciatura em Ciências Sociais e Humanas (12 citações) e em Recursos Humanos e Psicologia (8 citações cada). Por sua vez, o gestor, o director e o consultor de recursos humanos representam as funções que mais concentram as exigências académicas ao nível de um ou dois cursos, designadamente a licenciatura em Ciências Sociais e Humanas e a licenciatura em Recursos Humanos. Resta-nos, pois, deduzir que o desempenho das funções de técnico de recursos humanos e de gestor da formação requer conhecimentos de âmbito interdisciplinar, com especial proeminência para as áreas dos recursos humanos, psicologia e gestão de empresas. As funções de gestor, director e consultor de recursos humanos tendem a solicitar perfis de formação mais genéricos, não estreitando tanto o leque de possibilidades.





| Função/cargo     | Tipo de escolaridade |            |           |           |           |           |           |          |          |           | Total      |
|------------------|----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|------------|
|                  | CSH                  | RH         | SOC.      | PSIC.     | ECON.     | GEST.     | DIR.      | C.ED.    | OUT.     | N. Esp.   |            |
| Gestor RH        | 14                   | 20         | 3         | 7         | 0         | 9         | 7         | 1        | 2        | 10        | 82         |
| Técnico RH       | 27                   | 71         | 17        | 27        | 0         | 20        | 7         | 2        | 1        | 14        | 182        |
| Director RH      | 10                   | 12         | 1         | 3         | 0         | 7         | 8         | 1        | 0        | 10        | 51         |
| Consultor RH     | 9                    | 2          | 0         | 4         | 3         | 4         | 0         | 0        | 1        | 14        | 37         |
| Gestor Projectos | 2                    | 2          | 1         | 3         | 1         | 1         | 0         | 0        | 0        | 0         | 10         |
| Gestor Formação  | 12                   | 8          | 2         | 8         | 1         | 2         | 0         | 1        | 0        | 19        | 53         |
| Formador         | 7                    | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1        | 0        | 8         | 17         |
| Outra            | 0                    | 2          | 2         | 2         | 1         | 2         | 0         | 1        | 2        | 0         | 22         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>80</b>            | <b>107</b> | <b>20</b> | <b>53</b> | <b>17</b> | <b>49</b> | <b>20</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>90</b> | <b>408</b> |

Quadro 1 - Função/cargo solicitado por tipo de escolaridade exigida

Legenda:

CSH – Licenciatura em Ciências Sociais e Humanas; RH – Licenciatura em Recursos Humanos; SOC. – Licenciatura em Sociologia; PSIC. – Licenciatura em Psicologia; ECON. – Licenciatura em Economia; GEST. – Licenciatura em Gestão (de empresas); DIR. – Licenciatura em Direito; C.ED. – Licenciatura em (Ciências da) Educação; OUT. – Outras; N. Esp. – Não específica.

Entre as instituições que mais criam oportunidades de emprego, as empresas de serviços são aquelas que mais especificam o tipo de licenciatura pretendida, com especial preferência para a licenciatura em Recursos Humanos (54 citações), logo seguida pela licenciatura em Psicologia (33 citações), pela licenciatura em Ciências Sociais e Humanas (29 citações) e pela licenciatura em Gestão (20 citações). As empresas de indústria tendem a concentrar 40% dos requisitos nas licenciaturas em Recursos Humanos (22 citações) e Ciências Sociais e Humanas (20 citações), dispersando depois pelas licenciaturas em Psicologia (12 citações), Gestão (10 citações) e Sociologia (7 citações). As empresas de consultoria apresentam uma tendência ligeiramente diferente das anteriores, ao canalizar 18 citações para a licenciatura em Ciências Sociais e Humanas, 12 citações para a licenciatura em Recursos Humanos e 9 citações para o curso de Gestão. Por fim, cerca de 60% das escolas e centros de formação elegem os cursos de Ciências Sociais e Humanas e de Psicologia como os preferenciais para o desempenho profissional.

| Função/cargo     | Tipo de escolaridade |            |           |           |           |           |           |          |          |           | Total      |
|------------------|----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|------------|
|                  | CSH                  | RH         | SOC.      | PSIC.     | ECON.     | GEST.     | DIR.      | C.ED.    | OUT.     | N. Esp.   |            |
| Não específica   | 9                    | 14         | 3         | 2         | 2         | 8         | 3         | 1        | 1        | 14        | 57         |
| Emp. Indústria   | 20                   | 22         | 7         | 12        | 2         | 10        | 5         | 1        | 1        | 10        | 90         |
| Emp. Serviços    | 29                   | 54         | 14        | 33        | 7         | 20        | 10        | 3        | 2        | 37        | 209        |
| Emp. Consultoria | 18                   | 12         | 0         | 2         | 5         | 9         | 2         | 1        | 2        | 24        | 75         |
| Esc/C. Formação  | 4                    | 2          | 0         | 3         | 0         | 1         | 0         | 1        | 0        | 1         | 12         |
| Hospital         | 1                    | 1          | 0         | 0         | 0         | 1         | 0         | 0        | 0        | 0         | 3          |
| Associação       | 3                    | 1          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        | 2         | 6          |
| Outro            | 1                    | 1          | 1         | 1         | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        | 2         | 6          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>85</b>            | <b>107</b> | <b>25</b> | <b>53</b> | <b>16</b> | <b>49</b> | <b>20</b> | <b>7</b> | <b>6</b> | <b>90</b> | <b>458</b> |

Quadro 2 - Instituição/organização por tipo de escolaridade exigida

Legenda:

CSH – Licenciatura em Ciências Sociais e Humanas; RH – Licenciatura em Recursos Humanos; SOC. – Licenciatura em Sociologia; PSIC. – Licenciatura em Psicologia; ECON. – Licenciatura em Economia; GEST. – Licenciatura em Gestão (de empresas); DIR. – Licenciatura em Direito; C.ED. – Licenciatura em (Ciências da) Educação; OUT. – Outras; N. Esp. – Não específica.

Quanto ao local de trabalho verificamos que, enquanto as instituições situadas em Lisboa e Vale do Tejo são aquelas que mais preferem os candidatos com licenciaturas em Recursos Humanos (65 citações) e em



Ciências Sociais e Humanas (42 citações), as instituições situadas a norte do país revelam uma maior propensão para a valorização das licenciaturas em Ciências Sociais e Humanas (14 citações), Psicologia (10 citações) e, em terceiro lugar, a licenciatura em Recursos Humanos (9 citações). No centro do país, os pedidos concentram-se sobretudo nas licenciaturas em Ciências Sociais e Humanas e em Recursos Humanos.

| Local de Trabalho | Tipo de escolaridade |     |      |       |       |       |      |       |      |         | Total |
|-------------------|----------------------|-----|------|-------|-------|-------|------|-------|------|---------|-------|
|                   | CSH                  | RH  | SOC. | PSIC. | ECON. | GEST. | DIR. | C.ED. | OUT. | N. Esp. |       |
| Centro            | 5                    | 4   | 1    | 2     | 0     | 1     | 0    | 1     | 0    | 5       | 19    |
| Ilhas             | 0                    | 1   | 0    | 0     | 0     | 1     | 0    | 0     | 0    | 2       | 4     |
| Lisboa e V. Tejo  | 42                   | 65  | 13   | 28    | 8     | 25    | 14   | 4     | 3    | 43      | 245   |
| Norte             | 14                   | 9   | 5    | 10    | 3     | 8     | 3    | 0     | 0    | 9       | 61    |
| Sul               | 0                    | 2   | 1    | 1     | 0     | 1     | 0    | 1     | 0    | 3       | 9     |
| Vários            | 2                    | 4   | 1    | 4     | 0     | 1     | 0    | 0     | 0    | 7       | 19    |
| Não especifica    | 22                   | 22  | 4    | 8     | 5     | 12    | 3    | 1     | 3    | 21      | 101   |
| TOTAL             | 85                   | 107 | 25   | 53    | 16    | 49    | 20   | 7     | 6    | 90      | 458   |

Quadro 3 - Local de trabalho por tipo de escolaridade exigida

Legenda:

CSH – Licenciatura em Ciências Sociais e Humanas; RH – Licenciatura em Recursos Humanos; SOC. – Licenciatura em Sociologia; PSIC. – Licenciatura em Psicologia; ECON. – Licenciatura em Economia; GEST. – Licenciatura em Gestão (de empresas); DIR. – Licenciatura em Direito; C.ED. – Licenciatura em (Ciências da) Educação; OUT. – Outras; N. Esp. – Não especifica.

Uma leitura cruzada das figuras 8 e 9, revela-nos a importância da experiência profissional, revertida na idade preferencial do candidato para o desempenho do cargo. Embora na maioria dos anúncios (78%) esteja ausente informação sobre a idade preferencial, as exigências colocadas pela maioria dos pedidos em relação à existência de experiência profissional (80%), acabam por denunciar qual a idade estimada do candidato

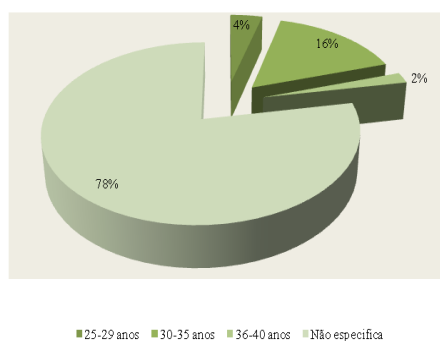


Figura 8 - Idade preferencial para o cargo/função (%)  
Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

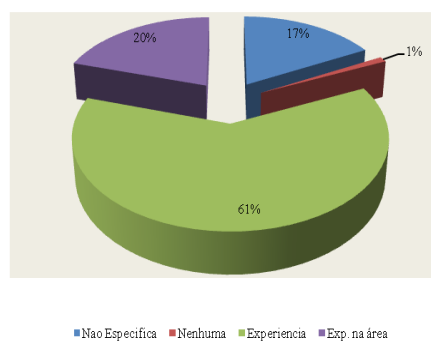


Figura 9 - Experiência profissional requerida para o cargo (%)  
Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)



Se apenas 20% dos anúncios referem como condição fundamental a existência de experiência profissional prévia na área específica da função, embora não avançando com a quantificação dessa experiência, já 61% dos pedidos de emprego especificam o tempo mínimo de experiência exigido para o desempenho da função. Assim, a figura 10, mostra-nos que uma grande parte dos anúncios (41%) aponta como condição de admissão, a posse entre 2-4 anos de experiência profissional, sendo que 14% dos pedidos exige 5 e 6 anos. A valorização da experiência profissional, em muitos casos, um requisito obrigatório, expresso em igual proporção por todo o tipo de instituições e independentemente das funções requeridas e do local de trabalho, tende a excluir do contingente dos candidatos ao emprego, um significativo grupo de recém-diplomados que, inevitavelmente, têm vindo a engrossar as fileiras do desemprego qualificado. Não estranhará, por isso, a tendência para que estes licenciados invistam no prosseguimento dos seus estudos, nomeadamente ao nível das pós-graduações, enquanto aguardam uma oportunidade de inserção profissional. Este panorama vem confirmar os recentes dados divulgados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, que colocam Portugal como o país europeu com maior percentagem de trabalhadores altamente qualificados no escalão etário dos 25 aos 34 anos (38,3%), à frente alguns pontos da média europeia (20,6%).

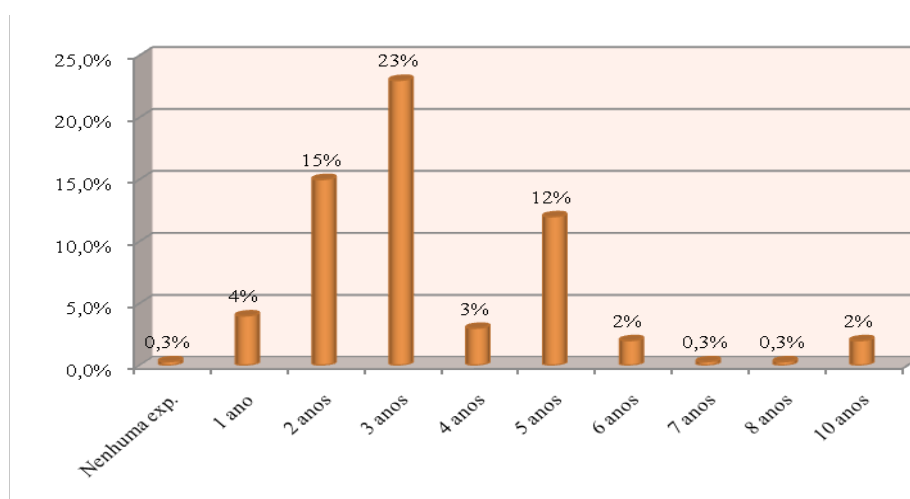


Figura 10 - Anos de experiência requerida para o cargo (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

Apesar de se verificar uma significativa concentração dos pedidos de emprego em Lisboa e Vale do Tejo, no norte e no centro do país, não encontramos nos anúncios analisados qualquer exigência em relação ao local de residência dos candidatos, excepto em alguns casos pontuais (8%), quase todos referentes a ofertas de emprego para zonas mais afastadas do litoral e do centro do país. Ao não constituir factor preferencial para recrutamento, a área de residência torna-se irrelevante, possibilitando, desta forma, ampliar o leque de potenciais candidatos ao emprego, não excluindo destas oportunidades todos os interessados residentes nas zonas mais periféricas do país.

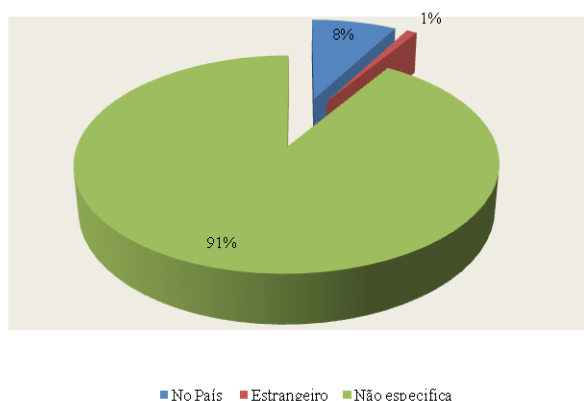


Figura 11 - Área de residência preferencial (%)

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

### 3.2. O perfil profissional requerido pelas instituições empregadoras

A identificação das competências mais procuradas pelo actual mercado de trabalho na área específica dos *recursos humanos*, traduz de forma real as necessidades formalmente expressas pelas entidades empregadoras. O quadro 6 apresenta o resultado final de um laborioso exercício de análise e registo do conteúdo de 300 anúncios, sob a forma de *ranking* das competências mais valorizadas neste campo de intervenção profissional.

Não sendo aqui o contexto para abordar as perspectivas teóricas que se têm debruçado sobre a problemática das competências, importa contudo sinalizar a multiplicidade de tentativas de classificação desta categoria, reportadas na literatura da especialidade. De uma forma genérica, é possível encontrar um relativo consenso quanto à distinção conceptual entre as competências técnicas específicas de uma determinada função e as competências mais genéricas de âmbito universal e transversal. Esta diferenciação genérica afigura-se suficiente para reflectir criticamente sobre algumas tendências dominantes e sua relação com a planificação dos currículos formativos.

De uma lista de trinta e seis competências, pode-se concluir que as categorias de empregabilidade mais valorizadas pelas diversas instituições são de tipo transversal e técnico, com dominância para as primeiras. Efectivamente, as competências de tipo transversal não só ocupam os dois primeiros lugares do *ranking* global, como se destacam, em maior número, entre os quinze primeiros lugares. Estes dados vêm corroborar algumas das conclusões do recente projecto desenvolvido por Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006) a propósito da crescente importância de determinadas competências transversais para o exercício da actividade profissional, mostrando empiricamente qual a valoração que as entidades empregadoras atribuem a cada uma das competências.

O quadro 6 elucida-nos sobre o tipo de competências mais valorizadas pelos empregadores, sendo que os itens destacados a sombreado se reportam a competências técnicas específicas do campo dos *recursos humanos*. Depreende-se da observação directa dos dados, que as cinco competências transversais mais valorizadas são, respectivamente:

- 1) Conhecimentos de línguas estrangeiras (57,3%)
- 2) Conhecimentos de informática (52,0%)
- 3) *Team player*, liderança e dinâmica de equipas (30,0%)
- 4) Capacidade de relacionamento interpessoal (28,3%)



5) Capacidade de comunicação e negociação, apresentação e defesa de ideias (27,7%)

Quando confrontamos estes resultados com as conclusões de outros estudos desenvolvidos no Reino Unido, como por exemplo, os de Fallows & Steven (2000), de McLarty (2000), ou ainda de Greenam e outros (1997), ou mesmo com o projecto de âmbito nacional coordenado por Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006), constatamos algumas tendências similares, sobretudo ao nível da igual valorização das capacidades de comunicação, de trabalho em equipa e de familiaridade com as tecnologias da informação. Em contrapartida, interessa destacar o peso que o domínio de línguas estrangeiras adquire no nosso estudo, figurando em primeiro lugar do *ranking*, com 57,3% de referências, e que nos estudos acima referidos não se destaca com a mesma importância. Tal facto poderá constituir uma especificidade desta área de intervenção, já que algumas das suas funções mais estruturantes, como por exemplo, a área da formação profissional, exigem um excelente domínio de línguas estrangeiras, sobretudo no contexto de instituições multinacionais.

As cinco competências técnicas mais valorizadas pelos empregadores foram as seguintes:

- 1) Concepção, gestão e avaliação da formação (38,3%)
- 2) Orçamento e políticas de recursos humanos (28,3%)
- 3) Recrutamento e selecção (27,3%)
- 4) Gestão de carreiras e gestão contratual (22,7%)
- 5) Gestão do desempenho /competências (22,0%)

O campo da formação profissional, desde a concepção dos projectos até à sua avaliação, constitui a área de competências técnicas mais valorizada, traduzindo, de certa forma, o actual investimento das organizações na actualização e desenvolvimento formativo dos seus trabalhadores. Por outro lado, este indicador reflecte a centralidade que o campo da formação ocupa no âmbito mais vasto da gestão de recursos humanos, com um impacto mais significativo do que outras categorias tradicionalmente emblemáticas desta área, como o orçamento e políticas de recursos humanos, a selecção e recrutamento, a gestão de carreiras e gestão contratual, a gestão do desempenho e competências, entre outras.



| Nº. | Competências exigidas   | fi  | %    |
|-----|---|-----|------|
| 1   | Conhecimentos de línguas estrangeiras   | 172 | 57,3 |
| 2   | Conhecimentos de informática  | 156 | 52,0 |
| 3   | Concepção, gestão e avaliação da formação   | 115 | 38,3 |
| 4   | Team player, liderança e dinâmica de equipas  | 90  | 30,0 |
| 5   | Orçamento e políticas de recursos humanos   | 85  | 28,3 |
| 6   | Capacidade de relacionamento interpessoal   | 85  | 28,3 |
| 7   | Capacidade de comunicação e negociação, apresentação e defesa de ideias                     | 83  | 27,7 |
| 8   | Recrutamento e selecção   | 82  | 27,3 |
| 9   | Disponibilidade para deslocações e viagens  | 75  | 25,0 |
| 10  | Gestão de carreiras e gestão contratual   | 68  | 22,7 |
| 11  | Personalidade pró-activa, espírito dinâmico   | 68  | 22,7 |
| 12  | Espírito de iniciativa, empreendedorismo  | 67  | 22,3 |
| 13  | Gestão do desempenho /competências  | 66  | 22,0 |
| 14  | Capacidade de organização e planeamento   | 65  | 21,7 |
| 15  | Salários, remunerações, incentivos, benefícios  | 64  | 21,3 |
| 16  | Legislação laboral /código do trabalho  | 62  | 20,7 |
| 17  | Planeamento, gestão e liderança de projectos  | 53  | 17,7 |
| 18  | Sentido de responsabilidade e sentido ético   | 47  | 15,7 |
| 19  | Apoio administrativo (controlo de faltas, baixas médicas, balanço social da empresa)        | 46  | 15,3 |
| 20  | Programas de desenvolvimento profissional   | 43  | 14,3 |
| 21  | Cultura e clima da organização (valores, integração dos trabalhadores, comunicação interna) | 29  | 13,0 |
| 22  | Flexibilidade, capacidade de adaptação a novas situações                                    | 38  | 12,7 |
| 23  | Conhecimento sobre modelos de funcionamento de organizações e gestão da mudança             | 35  | 11,7 |
| 24  | CAP actualizado   | 35  | 11,7 |
| 25  | Outra: carta de condução e viatura própria  | 31  | 10,3 |
| 26  | Capacidade de autonomia e auto-suficiência  | 28  | 9,3  |
| 27  | Análise e qualificação de funções   | 21  | 7,0  |
| 28  | Visão estratégica, intuição e análise lógica  | 21  | 7,0  |
| 29  | Higiene, segurança e saúde no trabalho  | 19  | 6,3  |
| 30  | Capacidade para trabalhar sob pressão/ stress   | 18  | 6,0  |
| 31  | Determinismo, entusiasmo, espírito jovem  | 16  | 5,3  |
| 32  | Elaboração candidaturas /financiamentos   | 14  | 4,7  |
| 33  | Pesquisas de mercado  | 8   | 2,7  |
| 34  | Paixão pela procura de conhecimento   | 8   | 2,7  |
| 35  | Não específica  | 7   | 2,3  |
| 36  | Persistência  | 6   | 2,0  |
| 37  | Resiliência   | 2   | 0,7  |

Quadro 6 - *Ranking* das competências mais requeridas para o exercício da actividade profissional

#### 4. A politicidade do campo dos recursos humanos

Num contexto marcado pela flexibilidade e precariedade laboral, pelas deslocalizações e fusões, por processos de *downsizing* e de rotatividade de pessoal, o campo da gestão dos recursos humanos tende a assumir uma nova centralidade, já que se torna num importante elo de mediação de todas estas mutações. Os responsáveis pelos recursos humanos representam no actual contexto de modernização económica, o rosto mais visível das políticas de racionalização económica, na medida em que lhes são atribuídas as funções de definição e execução das políticas de administração do pessoal, que tanto incluem a selecção e recrutamento de novos trabalhadores, como a avaliação do desempenho e a gestão das carreiras, como potencial fundamento para o despedimento de pessoal. Situando-se numa espécie de nó estrutural do sistema, o gestor de recursos humanos tanto pode actuar no sentido da sua reprodução como gerar a sua fragmentação. Esta posição, simultaneamente estratégica do ponto de vista político, e funcional/operatória do ponto de vista do desenvolvimento da organização, poderá estar na origem do incremento da procura de profissionais de recursos humanos, verificada nos últimos anos em Portugal.

O sentido das tendências globais aqui destacadas no que respeita ao perfil profissional efectivamente procurado pelas instituições empregadoras no campo dos *recursos humanos*, suscita algumas interrogações fundamentais, que interessa sinalizar:

1) À luz do actual panorama económico, marcado pelas mutações globais já enunciadas, qual o lugar e a função do profissional da formação e gestão de recursos humanos?



2) Até que ponto o perfil profissional requerido actualmente pelos empregadores se adequa aos novos desafios colocados pela modernidade? Que valores, que princípios e orientações políticas e ideológicas subjazem ao perfil profissional requerido pelo actual mercado de trabalho?

3) Como perspectivar o papel das instituições de formação na construção dos perfis formativos?

A função actual dos profissionais de recursos humanos não deixa de ser paradoxal. Por um lado, adquire uma centralidade sem precedentes no panorama económico, tornando-se numa *âncora* fundamental na administração quotidiana das organizações, devido fundamentalmente à necessidade de regular a intensa mobilidade da força de trabalho, (re)adequando-a aos postos de trabalho. Por outro lado, e em sentido contrário, aquela centralidade acaba por sofrer um esvaziamento político, por via de uma diluição dos poderes de decisão deste profissional, face à dominância de um poder hegemónico mundial que sustenta o capitalismo globalizado. Na realidade, o profissional de recursos humanos acaba por cingir o âmbito da sua actuação às funções mais instrumentais e implementativas, como por exemplo, o recrutamento e selecção de pessoal, a gestão contratual e de carreiras, a gestão e avaliação do desempenho, a gestão e avaliação de projectos de formação, entre outras tarefas de natureza eminentemente técnica e funcional. E neste sentido, transforma-se numa peça fundamental à legitimação política e ideológica da nova ordem global.

Apesar da diversidade de modelos de gestão e de organização do trabalho coexistentes no panorama económico português, subsistem com alguma expressão no norte do país, modelos e práticas de gestão organizacional de tipo centralizado e burocrático, com a prevalência de culturas organizacionais assentes em valores autoritários, em visões tayloristas, em orientações que privilegiam o culto da divisão especializada do trabalho, enfim, em lógicas racionalizadoras do trabalho humano (Cf. Estêvão, Coord.; Gomes; Torres e Silva, 2007). Estes traços culturais sedimentados nas organizações reflectem a existência de identidades profissionais fortemente enraizadas em determinados contextos de trabalho, relutantes e resistentes à penetração de estratégias de inovação e à afirmação dos novos valores globais (Torres, 2001, 2004). A incorporação destes novos valores exigirá conceber a inovação como “[...] um processo dinâmico de melhoramento contínuo que requer uma cultura de aprendizagem, intra e inter-organizacional (Kóvacs, 2000: 38). Quer as culturas de tipo burocrático, quer as culturas polarizadas, assentes em subculturas ocupacionais não alinhadas em termos de orientações estratégicas, tendem a bloquear e a impedir a aprendizagem organizacional e a pré-disposição para a construção de atitudes colectivas favoráveis à mudança.

O novo modelo cultural que se pretende instituir à escala planetária, assente no curto prazo, nas capacidades potenciais e na renúncia ao passado (Sennett, 2006), apresenta um significativo contraste com a cultura das organizações portuguesas, onde, na realidade, os trabalhadores precisam de um historial de vida que confira sentido à sua existência, sentem orgulho na sua competência numa determinada área e fazem questão de valorizar experiências por que passaram. Exercendo um grande impacto moral e normativo sobre os modos de gestão e administração das organizações, este modelo acaba por se tornar num instrumento da modernidade, mesmo que a sua implementação esbarre com fenómenos de resistência cultural.

É justamente no nó estrutural desta contradição entre os dois eixos culturais — o *ideal cultural* de âmbito global e a cultura organizacional de natureza nacional — que interessa reposicionar a função do profissional do gestor de recursos humanos. O impacto que as determinações externas exercem sobre as dinâmicas de trabalho e emprego pode ser regulado a nível organizacional por via da assumpção de um projecto político-estratégico colectivamente partilhado ao nível da administração e gestão das instituições. E neste caso, o profissional dos recursos humanos, o rosto mediador destas relações exterior-interior/global-local/topo-base, pode desempenhar uma função política e estratégica de grande relevo no desenvolvimento de uma cultura mais democrática.





## Referências Bibliográficas

- ALVES, Maria Natália de C. (2007), *Inserção Profissional e Formas Identitárias: Percursos dos Licenciados da Universidade de Lisboa*, Universidade de Lisboa, Tese de Doutoramento (policopiado).
- ALVES, Mariana Gaio (2000), *Trajectórias Acadêmicas e de Inserção Profissional dos Licenciados (1994-1998)*, Lisboa, Universidade de Lisboa.
- CABRAL-CARDOSO, Carlos; ESTÊVÃO, Carlos & SILVA, Paulo (2006), *Competências Transversais aos Diplomados do Ensino Superior. Perspectiva dos Empregadores e Diplomados*, Guimarães, TecMinho/Gabinete de Formação Contínua/Universidade do Minho.
- ESTÊVÃO, Carlos V. (Coord.), GOMES, Carlos A., TORRES, Leonor L. e SILVA, Paulo (2006), *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de Uma Investigação*, Braga, Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- FALLOWS, Stephen & STEVEN, Christine (2000), "Building Employability Skills into the Higher Education Curriculum: a University-Wide Initiative", *Education & Training*, nº 42 (2), pp. 75-82.
- GONÇALVES, Albertino (2001), *As Asas do Diploma. A Inserção Profissional dos Licenciados pela Universidade do Minho*, Braga, Universidade do Minho.
- GONÇALVES, Carlos (2006), *Emergência e Consolidação dos Economistas em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento.
- GONÇALVES, Carlos; PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa (2001), "Licenciados em Sociologia: Ritmos e Formas de Transição ao Trabalho", *Sociologia*, nº 11, p. 31-94.
- GREENAN, Kate; HUMPHREYS, Paul & MCLLEEN, Heather (1997), "Developing Transferable Personal Skills: Part of Graduate Toolkit", *Education & Training*, nº 39 (2), pp. 71-78.
- KÓVACS, Ilona (2000), "Inovação e Organização", em PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (2000), *Sociedade, Tecnologia e Inovação Empresarial*, Colóquio Promovido pelo Presidente da República, Lisboa, Imprensa Nacional – Casa da Moeda, pp. 36-63.
- LIMA, Licínio, NEVES, Mário L. e CATANI, Afranio M. (2008), "O Processo de Bolonha, a Avaliação da Educação Superior e Algumas Considerações Sobre a Universidade Nova", *Avaliação*, Vol. 13 (nº 1), pp. 7-36.
- MARQUES, Ana Paula (2006), *Entre o Diploma e o Emprego. Inserção Profissional de Jovens Engenheiros*, Porto, Afrontamento.
- McLARTY, Roy (2000), "Evaluating Graduate Skills in Smes: The Value Chain Impact", *Journal of Management Development*, nº 19 (7), pp. 615-628.
- SENNETT, Richard (2006), *A Cultura do Novo Capitalismo*, Lisboa, Relógio D'Água Editores.
- TORRES, Leonor L. (2001), "A Cultura Organizacional na (Re)conceptualização da Formação em Contextos Organizacionais", *Cadernos de Ciências Sociais*, nºs 21-22, pp. 119-150.
- TORRES, Leonor L. (2004), *A Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico numa Escola Secundária*, Braga, Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- VELOSO, Luísa, GONÇALVES, Carlos Manuel, PARENTE, Cristina (2004), "Licenciados em Sociologia e Mercado de Trabalho na Transição do Milénio", *Sociologia*, n.º 14.



TORRES, Leonor Lima (2008). “Educação e Trabalho: dinâmica da relação entre perfis de formação e perfis profissionais no campo dos recursos humanos”, in Actas do VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais: Saberes e Práticas, Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia, pp. 277-293 (publicação em CD-Rom)